

HIPERBARIC RELOADED: EL FIN DE LA COMERCIALIZACIÓN TAL Y COMO LA CONOCEMOS¹

"Todavía recuerdo hace años, cuando éramos una empresa que competía en un mercado con márgenes elevados. ¡Qué rápidamente cambian las cosas! Hemos pasado de un duopolio en el que éramos líderes en una categoría de baja competencia, a una situación en la que tres nuevos grandes competidores de todo el mundo con muchos recursos han entrado en el mercado en los últimos 12 meses, junto a otros mucho más pequeños".

Andrés, CEO de la empresa, aprovechaba la cena anual que tenía lugar durante el retiro que el consejo de administración de Hiperbaric celebraba todos los años para recapitular y compartir algunas de sus reflexiones. Hiperbaric se dedicaba al diseño, fabricación y venta de equipos HPP (*High Pressure Processing* o Procesado por Altas Presiones) orientados a la industria alimentaria (ver Anexo 1). Se trataba de la empresa líder mundial en este sector de actividad.

"Vamos a tener poco tiempo de reaccionar si nuestros competidores desarrollan una tecnología sólida o una política comercial más agresiva gracias a su músculo financiero. Estoy seriamente preocupado. Defender nuestra actual cuota del 70% del mercado mundial es difícil y aún más si queremos aumentar nuestros ingresos a 50 millones EUR en los próximos años, como tenemos acordado en nuestro plan estratégico. Si no actuamos pronto, tendremos mucho que perder".

"¿Cuánto tiempo crees que tenemos antes de comenzar a perder cuota de mercado?" preguntó Alberto, uno de los consejeros.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el Pablo Focillas Diaz-Plaja, de San Telmo Business School para su uso en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © julio 2019, San Telmo Business School. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

A lo que Andrés respondió:

"Las cosas se están moviendo rápido. En los próximos 10 ó 12 meses estimo que habrá nuevos competidores con nueva tecnología en el mercado, cosa que seguramente nos hará daño. Me preocupa cómo llegar al mercado y mantener nuestra posición de liderazgo. Acabamos de hacer una inversión sustancial para aumentar nuestra capacidad de producción y fabricar 20 máquinas adicionales al año".

A continuación, Alberto señaló:

"Creo que, aunque las oportunidades comerciales son enormes, el mercado es demasiado amplio desde el punto de vista geográfico y nuestros recursos muy limitados. Como dije esta mañana, somos una empresa pequeña con cuatro vendedores y un director comercial para cubrir todo el mundo. Deberíamos aumentar el número de comerciales. Tenemos que contratar como mínimo dos personas más, reforzar nuestro presupuesto para eventos en un 20 - 30% y en consecuencia el presupuesto para viajes, lo que supondría un aumento del gasto comercial de un 50%".

Andrés Hernando era consciente de la importancia de esta decisión. Sólo en gastos de personal, el impacto en el presupuesto ascendería a unos 70.000€, una cantidad muy significativa para una empresa tan pequeña.

A lo largo del día habían estado discutiendo el enfoque comercial. Se había hecho especial hincapié en el entorno digital, que parecía interesante, pero que también causaba serias dudas. Hiperbaric era una empresa B2B (*business to business*, de negocio a negocio) que vendía máquinas cuyos precios oscilaban entre 0,5 y 2 millones EUR y con un ciclo de venta largo. Andrés Hernando no estaba seguro de cuál sería la mejor opción: si aumentar el equipo de ventas o apostar por desarrollar actividades digitales, fueran las que fueran. Lo que sí sabía con certeza era que el presupuesto no podía estirarse para cubrir ambos enfoques.

Hiperbaric tenía una página web y alguna actividad digital (en YouTube, por ejemplo), pero Andrés se preguntaba si deberían impulsar estas actividades y, de ser así, cómo hacerlo. Algunos miembros del consejo aportaron más ideas y reflexiones.

"Quizá la opción más fácil sea tener un blog", comentó la consejera independiente, Carole Tonello. *"Nuestros competidores lo tienen"*.

"No estoy seguro", respondió el consejero Alberto. *"Si hacemos algo en el entorno digital, creo que sería interesante tener mayor presencia en Facebook"*. Por su parte, Andrés pensaba que era más importante crear una nueva página web, ya que consideraba que la

que tenían actualmente estaba anticuada. A su vez, otros miembros del consejo sugerían mejorar el perfil de Hiperbaric en LinkedIn.

Al presidente también le preocupaba determinar cuál sería la inversión razonable en estas actividades. Casi todo su gasto comercial se destinaba al equipo de ventas, y potenciar las actividades digitales implicaría un gasto adicional, aún por determinar. Dado que ya habían recibido algunos presupuestos de empresas externas, tenían una información orientativa sobre los posibles costes de varias actividades digitales (véase el Anexo 1, Presupuesto para el desarrollo de actividades digitales).

LA EMPRESA

Hiperbaric, independiente desde 2006, era heredera del Grupo Nicolás-Correa, que tenía más de 65 años de experiencia en la fabricación de maquinaria. En 2011 tenía un total de 50 empleados. La empresa había obtenido beneficios durante varios años (véase el Anexo 2, Pérdidas y Ganancias y Evolución de la facturación). Hiperbaric comercializaba sus productos en Europa, América, Asia y Oceanía.

La empresa era líder en HPP para productos alimentarios, pero no en tecnología HPP. La tecnología HPP era difícil en cuanto a su integración en la línea de producción. Hiperbaric fue capaz de "adaptarla" a la industria alimentaria, lo que le permitió ganar la cuota de mercado de la que gozaba en ese momento. Su éxito se debió en gran medida al hecho de presentar máquinas horizontales fáciles de integrar en las líneas de producción. La tecnología de procesado por altas presiones aplicada a los alimentos permitía a las empresas tratar sus productos con presión de agua en lugar de calor (véase el Anexo 3, Tecnología de procesado por altas presiones)².

La capacidad de producción de sus instalaciones en Burgos (España) acababa de expandirse de 30 máquinas de HPP al año a un total de 50.

LOS PRODUCTOS

Hiperbaric tenía una cartera de cinco tipos de productos. La máquina más grande —y cara (alrededor de 2 millones de euros)— era la que mejor se vendía. La gama era la siguiente:

- Hiperbaric 55: 540.000 €;
- Hiperbaric 120 (de la que aún no se había vendido ninguna unidad): 750.000 €.
- Hiperbaric 135: alrededor de 1 millón €.
- Hiperbaric 300: 1,5 millones €.

² <http://www.hiperbaric.com/Cold-Pasteurization/>